

改訂（版）

ソーシャライジングセンター

—25年後の日本にあるべきSCの姿—

佐々木 健雄

大和ハウス工業(株) SC事業部 統括部長

白川 富章

SC-1 代表

ハーレイ岡本

(株)イマジネーションプロみなみかぜ 代表取締役

はじめに

第1章 SC進化の必要性

第2章 S o Cのイメージ

第3章 S o Cの事業モデル

第4章 現在からの取組み

おわりに

脚注

はじめに

「人は皆、歴史を走る中継ランナー」という言葉がある。

20 世紀前半に始まる郊外ショッピングセンター（以下 SC）も、その源をたどれば 19 世紀のパリのパサージュであり、ここを遊歩したボードレールⁱやベンヤミンⁱⁱを仰ぐグルーエンが新しい都市形態として開発したものだ。情報化時代の今日を生きる私達もまた、グルーエンを継ぐ中継ランナーである。20 世紀後半の物神崇拜と車社会により隆盛した郊外 SC ではあったが、EC の普及、人口の都心回帰から今後は衰微が予測され、これに変わる進化モデルが求められる。日本の未来の SC を想像する。2040 年に向け都市居住者の欲する都市形態はどうなっているだろうか。それは、単なるショッピングの場ではない、自己実現と社交活動を促す拠点—ソーシャライジングセンターⁱⁱⁱ（以下 SoC）を核とするものに変容すると考える。

2040 年まではあと 25 年である。25 年後というのは、SC 経営士誕生 50 年までの期間と、筆者ら（50 歳）が後期高齢者となるまでの期間と一致する。我々は SoC 開発を終の仕事とする決意をし、そのプロトタイプを 10 年で実現する構想を持つ。本論は、その構想について述べたものである。

第 1 章 SC 進化の必要性

1. 高齢化進行も 75 歳迄は現役

人口減少と高齢化社会の進行は間違いない。2010 年の日本の総人口は 1 億 2,806 万人だが、2040 年は 1 億 728 万人、2060 年には 8,674 万人となる。老年人口割合は 2013 年の 25.1%が 2040 年には 36.1%と 3 人に 1 人を上回る。^{iv}

しかし、予防医学も含めた医学発展や身体補助機械^vの普及もあり、男女共 75 歳迄は元気に活動でき、ジェロントロジー^{vi}の最新研究ではその年齢は更に上昇する^{vii}。

従って、消費の担い手としてのみ注目されがちな 75 歳迄の前期高齢者は、労働や知恵の担い手ともなる。

2. 適正人口の考え方

人口減少の影響として、国力全体が低下し貧困層も増加するとの見方もあるが、速水融氏^{viii}は日本の人口の適正規模は 7~8,000 万人とし^{ix}、藻谷浩介氏^xも条件次第では「2060 年の日本は 80 歳以下の各世代の数が大きく違わない、安定度の高い社会に生まれ変わっている」^{xi}と述べている。ただし、そのためには生産性を高める不断の努力を行う必要がある。

3. 都心回帰

郊外の一戸建てに住んでいたシニア層が利便性を求め駅立地に住む現象が顕著であり、更に加速する。^{xii}

4. 消費欲求の変化

消費欲求を考えると、最低限の衣食住は既に充足し、多くを望まなくなる。

反面、趣味などの経験やコミュニケーションを深める、美しくなる、身体能力を高める、など自己尊厳に基づく向上欲求は更に強まり、「コト消費志向」は益々拡大する。

又、寛容の精神^{xiii}による絆を重視した貨幣一辺倒ではない相互扶助の傾向も顕著となる。

5. 交通技術革新でストレスフリーに

都市と交通の関係を考察すると、マストラ中心の構造は基本的には変わらない。ただし、歩行者と自動車、自転車など各種動線分離に加えてパーソナルモビリティ^{xiv}や車の自動運転技術の普及により、駅から半径 1~2km 程度は交通弱者も含めストレスフリーに移動できる。又、移動速度は高速と低速が分化し、人に優しくなる。

6. 駅前街区の未来

元来駅は共同体外部への出入口であり、周辺も含めて非日常性の高い空間であった。そこに職・住など日常性の高い機能が付加・集約される傾向が進んでいる。その結果、非日常と日常が融合した混沌とした場が形成される。従って、生活、業務、商業、外来など来街目的別動線が明確化されなくてはならない。そして、この混沌の中で社交の場を設置し、知と消費を再構築し、新しくかつ豊かな都市生活を提案する役割が必要となる。

7. SCの未来

以上から SC の未来を考えると、まず、人口減少に加えて ICT の進展^{xv}や消費欲求の変化なども要因となり、リアル店舗のショールーム化は益々進行する。

又、従来優勝である「郊外」「大規模」「低層単独」は敗因に変わり、「駅前／中心地」「コンパクト」「複合（住居・オフィスなどとの共生）」が今後の成功要因となり^{xvi}、SC の数は減少する。

従って、SC は、都市の社会生活全般を啓蒙し、洗練された自己への成長を促進し、金銭換算できない相互扶助の場である SoC へ進化する。

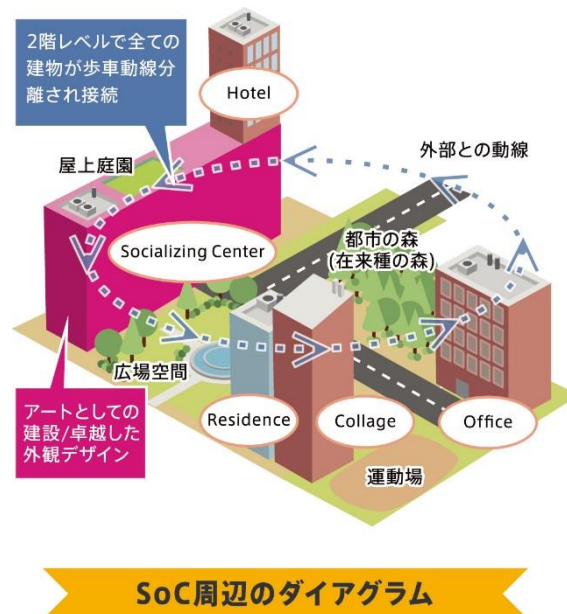
第2章 SoCのイメージ

1. 立地

SoC の立地は、その意思決定が比較的早い人口 25 万人程度の都市と仮定する。例えば、SoC は駅北口に立地し、高層住宅や病院や学校が南側に直結するイメージだ。これらの施設は二層部が連結していて、歩車分離^{xvii}の交通ネットワークが構築される。そこではロボット技術が駆使され、安全・安心・快適といった要素が高い次元で融合される。外周部には、防災公園があり、郊外 SC の一部は野菜工場や酪農施設、酒蔵として使われ、SoC と LRT

で結ばれている。

又、地域という概念は現在の行政単位ではなく生活圏単位としての意味で、1 地域には1SoC が立地し、競合乱立が無い。複数の SoC は連携し、その機能を補完し合う。



2. ターゲット

SoC のメインターゲットは地域住民である。同一顧客の平日の多頻度来館を狙う。観光客なども戦略的ターゲットである。タウンキャラクターは地域住民と SoC でデザインする。SoC は街と一体であり、顔であり、SoC を見ればその街の個性が解る。SoC は街と連携し毎週末イベントを開催する。地域住民はホスピタリティを持ってビジターを歓待する。

SoC の平日と休日の使い分けにより、住みたい、働きたい、訪れたい、をバランスよく満たし、コンセプト共感客数の最大確保を計る。

3. ハード

駅立地であることから SoC の多くは中高層の建物となる。電動車椅子やセグウェイのような移動機器が増えることから、通路が広い。バックヤードも広く、そこには託児所を中心としたインナーコミュニティがある。都市の森があり、クヌギやコナラなど在来種の樹を植え、鳥や蝶を呼び込む。このように、SoC は SC と比べると共用部面積が大きい。^{xviii}

SoC は経年優화를目標とする。建物は短期間での建替えをせず、手を入れながら永く使い続けるサステナブルな建築である。運営にあたり臨機応変に用途変更できるよう設計され、LCC を抑えるべく外付けされた配管は二重外壁で覆われている。デザインに優れ、人に優しく、地域の象徴となる、といった多くの要求に応えている。

4. MDとゾーニング

1層部はSMやクリニック、DgS、フードコート、カフェなど。地域独自の生産・販売活動をディベロッパー（以下Dv）が直営し、地域サポーター（以下会員）が運営する場もある。例えば、地域野菜マルシェなどだ。SM・フードコート・吹き抜けのイベント広場は隣接していて、有事には2,000人収容の避難場所ともなる。2層部の吹き抜けに面してインターネット放送局がある。放送局のバックヤード側にOPCを配置し、やはり有事には1層の避難場所が一望でき、また随時に情報提供ができる態勢をしく。2・3層は物販・サービステナントゾーン。特徴的なテナントとして、知のプラットホーム（以下知プラ）がある。知プラは、世代間交流を促進する場として「伝え、遺したい」「習い、繋ぎたい」をマッチングする経験価値交換施設である。予め登録希望者を募り、生前に自分の体験談や趣味の知識を有料で記録しておく。これら「俗人知」がデータ化され、知プラとなる。来館者は教えて欲しいことをキュレーターに告げると、該当する情報が呼び出される。それは例えば、登録者の映像がホログラムとなって現れ、来館者は“会話”するように情報を拾う。

ファッションなどはECの進展で、よりショールーム的な色彩が濃くなる。それを逆手に取った、ファッションリーダーが数名常駐するショールーミングサロンがある。ファッションリーダーは地域の人気者で、高い固定給を取る憧れの職業だ。客は彼女らに会いたいのためにサロンに集い、幾つものグループを作っている。お茶会やワイン会も有料で開かれる。サロン利用客とスタッフは、ウェアラブル端末を媒介として、オンラインとオフラインをバランスよく使い分けた対話型の買物をするため、エンゲージメント率^{xix}は高い。

4層から上にはカルチャー、ジム、クリニック、アミューズメント、行政サービスなどがゾーニング。新業態として水族館・美術館・劇場・図書館・プラネタリウムなどの内、幾つかの要素が融合した施設が、リアルならではの体験を売りとしている。このような体験学習施設は、サロンやスタジオ、パーティールームなどと一体となって、人々のコミュニケーションの場として運営される。社会教育会館などの機能は行政からの委託でSoCに移管されている。

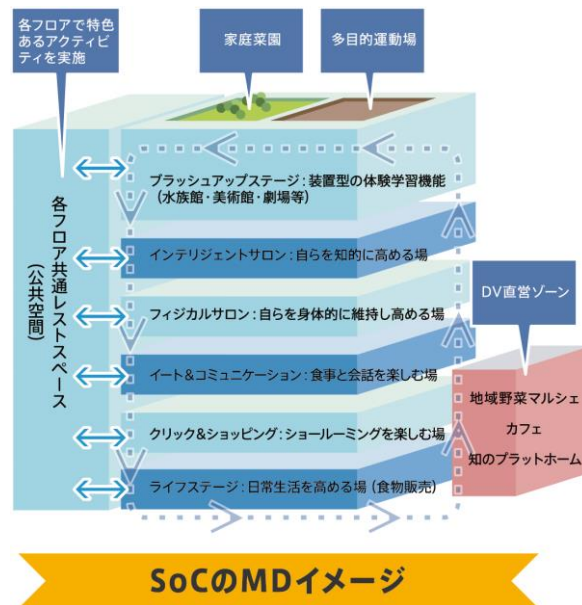
屋上には多目的運動場の他、家庭菜園があり、収穫物は自家消費したり、マルシェなどで販売することが可能だ。

各階の共用部には単なるシーティングスペースではなく、フロア毎に工夫を凝らした憩いのスペースを計画的に配置する。そして各スペースの半分位を使い、あらゆる属性のグループが予約制でアクティビティを催している。人々は買物ではなく、会話をするために多頻度に来館する。

以上の様にSoCは

- ① コンパクトシティの核施設であり、自分も、街もサスティナブルでありたい欲求を満たす（また有事を想定し安全を確保したい欲求も満たす）
- ② 直接会いたい、本物を肉眼で見たい、触れたいとする欲求を満たす
- ③ 自己実現に続き、地域社会で支え合いたい、社会貢献したい、世界と繋りたい欲求

を満たす
などの機能を持つイメージである。



第3章 SoCの事業モデル

1. 事業構造

売上歩合賃料をベースとするSCの事業成立性が厳しいものとなる一方、求められるミッションが広がる中で、SoCを事業として成立させるにはコストを抑え、新たな収益源を確保する必要がある。

開発コストを抑えるには、SoCに街の機能の一部を包含させる前提でDvと行政の協力関係を緊密にしていき、県や市町村所有地の現物出資や建設費用の一部補助、あるいは低利融資や税金免除などの施策を通じ、Dvの負担軽減を計ることが考えられる。又、SoCに対する社会的要請を背景に、特区指定によって法規制の緩和や、各種優遇措置を講じるなどの措置も検討に値する。

Dvは運営コストを削減するために高度に機械化し、警備や清掃などはロボット化する。

更に人件費削減と地域住民の生き甲斐に寄与することを兼ねた施策として会員の活用がある。会員は年会費をSoCに支払う。会員は、会員通貨を蓄え使用することができる。会員通貨とは金銭や商品と交換できない(地域通貨やポイントカードとは性格を異にする)、他人に譲渡できないという特徴を持つ。SoCをサポートする活動に応じ交付され、SoCで催すイベントやアクティビティの参加権などとしてのみ交換できる。例えばSoCの都市の森(在来種の森)を維持管理する活動に参加すれば一定の会員通貨が交付される。貯まった会員通貨は、イベント受付時に本人照会してから消化される。会員がSoCを支え、会員通

貨が循環するほど SoC を活性化する仕組みだ。会員通貨の原資はゼロである。また、販促費という概念はこの頃には無くなり、会員通貨循環促進費・会員コミュニティ育成費となる。

共益費の水準を大幅に低く抑えるための技術の導入も必要である。例えば SoC 内部で自然エネルギー由来の発電をし、井水、雨水を活用して光熱費ゼロを目指す。又、廃棄物処理費用も限りなく掛からないようゼロエミッションを目指す。

収入面ではモノよりコトの比重が高まるのを背景に、現状では相対的に低い賃料水準であるサービス系テナントの収益性が高まり、賃料負担能力が高くなることで、物販テナントからの収益ダウンを補う。

ショールーミングサロンは固定賃料のみではない。ファッションリーダーとの会話により成立した EC 売上はログが残ることから販売手数料を得ることができる。Dv はそれを原資に歩合賃料を得る。

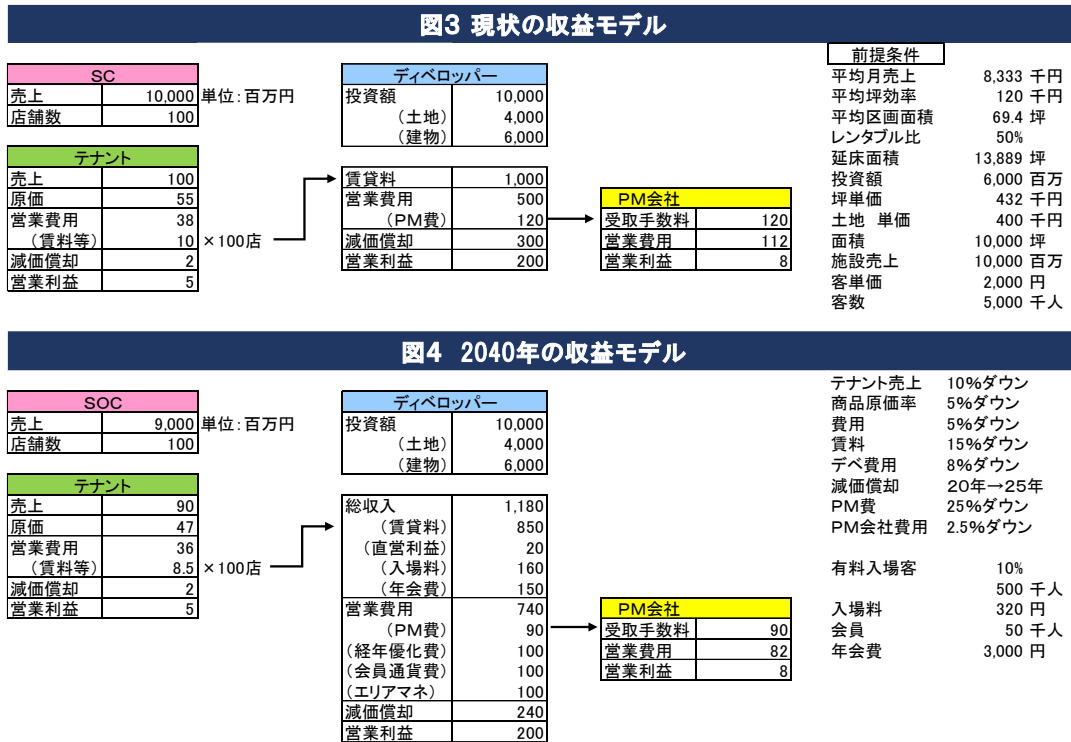
SoC では施設毎に地域性が際立ってくるため標準化による多店舗展開が難しくなる。従って地域に望まれるがテナントが存在しない事業について Dv が直営で展開することとなる。その事業については会員が活躍し、労働対価は会員通貨で支払うため Dv の収益を底上げする。例えば、第 2 章で触れた地域の一般住民が持つノウハウや体験談や趣味の雑学（俗人知）を記録した知プラを体験学習の場として事業化することも有意義である。

しかしそれだけではまだ厳しい。駐車場を有料としている SC があるが、SoC では入場そのものを有料とし、その入場料収入が Dv の収益となる仕組みも考えられる。ただし、有料入場でも納得できる「おもてなし」、ホスピタリティ対応や環境デザイン、空間、コンテンツなどが必要である。会員には既にコストコが採用しているような年間パスポートにより優遇し囲い込みを図る。会員サービスは、Dv、テナント、協力会社一体となって不断に創出する。例えばテナントとの契約においても会員コミュニティサービス連携・協力に関しては必須条項として盛り込む。

2. 収益構造

図 3 は現在の SC のビジネスモデルの収益構造を単純化したものである。Dv はテナントの賃料を原資とし建設投資額を 20 年で償却しながら収益を上げる構造だ。図 4 は 25 年後の同じ SC が SoC に進化したモデルである。テナント売上は消費の低迷から 10%ダウンと仮定する。テナントの絶対数も減少するが、テナント営業利益自体は変わらないように配慮する。そのため Dv の賃料収入はテナント売上ダウン以上の 15%ダウンとしている。コスト削減策としては、会員活用により PM 費を押さえ、減価償却を 25 年に延ばした。更に、施設運営の質を落とさず建物の経年優화를図るための新たな収入源として入場料を取ることを考える。この規模の施設において年間客数を 500 万人とし、その 10%の 50 万人が 100 円の入場料を払ったとすると Dv の収入を 5,000 万円押し上げる。又、コアとなる地域住民 5 万人を会員化し年会費を 1,000 円徴収すると、これによっても 5,000 万円の収入となる。これらの施策を実施すれば、売上減にもかかわらず従前と同じ利益水準を保つことができる。

一方、PM 会社も会員活用などでコスト削減し、同等利益を確保する。



3. プレイヤー

現状では Dv が開発した SC をファンドに売却し、PM が運営（経営）するというケースがある。ファンドは短期的に収益の改善を図って売り抜け、利ザヤを稼ぐ。が、2040 年時点では淘汰されず地域に必要な SoC のみが存在するため、SoC はマネーゲームに巻き込まれない。Dv は行政と協力しながら SoC のみならずタウンマネジメントを主要な業務とし、地域に複数存在する SoC を統括する。各 SoC は Dv の直営または PM による運営となる。そこには地域住民の就業の場としてのテナントがある。また BM や販促など協力会社は SoC と一体となって会員通貨の好循環のために従事する。そして、顧客でもある会員は SoC の運営を支え、消費者と運営者の垣根が低くなる。

第4章 現在からの取組み

1. 現在 SoC で進行している SoC 的な変化を認める

SoC の構想は、幾つかの新しい仕事を参考にしている。会員通貨のアイデアは、北上市さくらホールのサポーター組織(NPO)が既に成功の内に実施している。「おもてなし」の精神を養成するために「サービス介助士」^{xx}資格を従業員に取得させるイースつくばの取組みはホスピタリティの高い社会の到来を示唆する。ショールーミングサロンは、ルミネ町田店がルミネストにスタイリストの資格を得させ、iPad を駆使して複数店のアイテムをレコメンドするイベントにヒントを得た。玉川高島屋 S・C の顧客同志が店や商品を推薦する「フ

ーズビューロー」と、顧客同志が経験価値を交換するサロン「玉川テラス」は、まさに未来への投資である。

こうした兆候を見逃さず、正しく認めることが SoC 実現に向けて取り組むべき最初の仕事となる。

2. SoCへのマイナーチェンジを試みる

開発だけでなく、リニューアルを予定している SC は、SoC への変更を試みるとよい。SoC のマグネットであるプラネタリウムや水族館を誘致する上で、2 層分の天高や、耐荷重が必要となる。将来を見越して余裕のある建築計画をたてるべきだ。同時に施設共用部を徐々に広くしていくことも必要である。コクーンシティの地域のチャレンジショップの集積「いんどりマルシェ」のような取組みも SoC 的である。大型店の退去が予定されている SC は、そこをチャレンジコーナーとして暫定利用し、ゆくゆくショールーミングサロンへと用途変更するのも一手である。SoC 実現は段階的に行う。例えばトレッサ横浜の「ソリューションセンター」を目指すという取組みは単なるショッピングの場ではない、すなわち地域顧客の生活課題解決の場とするものだ。これも SC から未来形への進化を示す。

3. 法的課題と開発手法の見直し

地価が高い駅立地では高度利用が望まれる。都市計画の見直しや規制緩和が必至である。豊島区役所の例など、行政との連携は趨勢である。又、現存するインフラや建物を再利用することも必要で、再生のノウハウ、コンバージョンの技術、ローコスト建築、設備などの技術進化が SoC 開発を支える。ハードだけでなく運営面でも開発手法の見直しが求められる。安田不動産は淡路タウンマネジメントの 20 年分の運営費を和テラスの開発費に盛り込んだ。このような先進事例は、持続的運営を前提とする SoC 開発の参考となる。

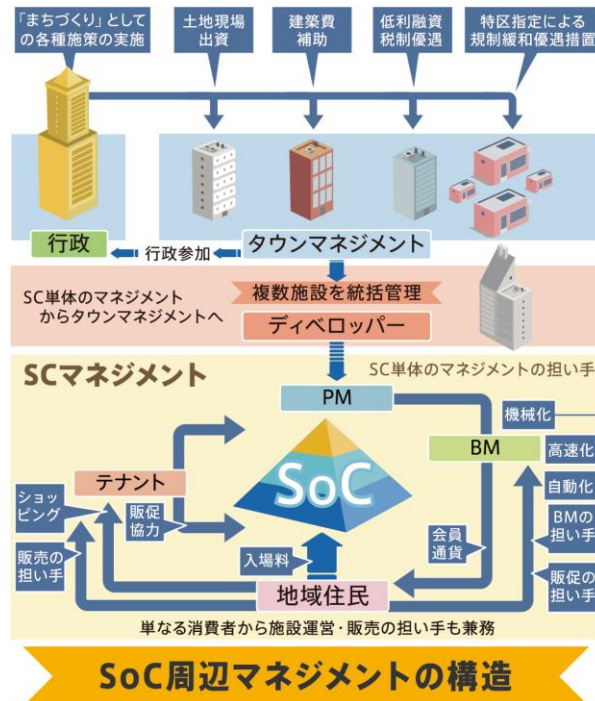
4. SoCの人材育成

SoC マネジャーに求められる資質は

- ① 会員通貨の公正な運用力
- ② 地域資源の発掘と発信力
- ③ 地域課題の解決力

である。

SC 経営士をはじめ SC マネジャーは、既にこれら資質を獲得する素地を持っている。現在の SC マネジメントはリスクや収益管理、テナント管理が中心であるが、SoC ではエリアマネジメントや会員通貨の循環管理に比重が置かれる。又、行政や多くの会員と連携した運営をすることから経営の透明性が求められる（このため販促費・共益費もガラス張りとなり総合賃料は意味をなさなくなる）。このように多様な機能を持ち、街にとって必要不可欠な SoC のマネジメント、エリアのマネジメントは地域にとって多大な影響を与えることから SoC マネジャーは民間業者でありながら副市長に任命されるケースが出てくる。



おわりに

これまでの論述のまとめも兼ね SoC の定義を挙げる。

< SoC の定義 >

1. 駅に立地し、歩車分離がなされた交通弱者主体の動線を有する
2. サステイナブルな建築で可変性を有し、街の景観と調和している
3. 緑の充実や自然エネルギーの使用など、環境配慮がなされている
4. 共用部面積の合計が営業面積の 50% 以上である
5. テナント店内や共用部に社交的機能がある
6. Dv・テナント・行政・住民の間で何らかの会員組織があり共同活動を行っている
7. 地域住民が会員となる会員通貨が循環している

現在の SC が全て SoC に進化するわけにはいかないが、本来全国の SC を取りまとめてイニシアチブを執るべき立場にある（一社）日本ショッピングセンター協会も、この定義の精神を念頭において「SoC 協会」に進化すべき部分があると考えます。

最後に、本論文作成にあたり、貴重なご意見を下さった関係各位に感謝の意を表して筆を

置く。

-
- i シヤルル・ボードレール (1821-1867) 象徴派詩人。パサージュを漫ろ歩きするフラヌール (遊歩者) の典型的人物である。
- ii ヴァルター・ベンヤミン (1892-1940) ブルーストとともにボードレールの独語訳を果たす。主著に「パサージュ論」がある。V.グルーエンと同じくユダヤ系の知識人。
- iii 「ソーシャライジング」と取えて現在進行形(ing)を加えたのは、「事象は常に動き変化している」ということを含意するためである。例えば、「存在」も existence ではなく being であり、「知識」も knowledge ではなく knowing であることと同じだ。参考文献：Michael Polanyi 『Knowing and Being』 The University of Chicago Press 。
- iv 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」2013年1月31日。
- v 参考事例：サイバーデザイン社「HAL」。
- vi 人間の老化現象を生物学、医学、社会科学、心理学など多面的、総合的に研究する学問。
- vii 参考文献：秋山弘子「高齢化する社会」(<http://www.platinum-handbook.jp/contents/5>『プラチナ構想ハンドブック』所収)。
- viii 慶應義塾大学名誉教授。専門は歴史人口学。
- ix 参考文献：速水融「日本の人口減少ちつとも怖くない」文藝春秋 2015年9月号。
- x 株式会社日本総合研究所調査部主席研究員。
- xi 藻谷浩介『里山資本主義』(角川書店) 298頁。なお、同書は貨幣循環が全てを決定する「マネー資本主義」と共存する形で、貨幣に依存しないサブシステム、すなわち「お金が乏しくなっても水と食料と燃料が手に入り続ける仕組み、いわば安心安全のネットワークを、予め用意しておこうという実践」(同書 121頁)としての「里山資本主義」を提唱している点で極めて重要である。
- xii これを後押しする政策としては中心市街地活性化法によるコンパクトシティの推進などが挙げられる。
- xiii 関連して、米国出身の都市社会学者リチャード・フロリダは『クリエイティブ資本論—新たな経済階級の台頭』(ダイヤモンド社)において、都市繁栄の条件として3つのT、すなわち technology (技術)、talent (才能)、tolerance (寛容)を挙げている。
- xiv 例えば自転車に加えセグウェイなどの電動二輪や電動車椅子、さらにはドローンなども含む。参考文献：大野秀敏他『<小さい交通>が都市を変える』エヌティティ出版。
- xv 本稿ではネットショッピングやインバウンドの影響についてはもはや詳細に論じない。ただし、ネットショッピングはなりすましなどのリスクはあるものの今後も拡大し、リアル店舗の特に物販売上低下は今後も進むこと(2014年 EC市場規模は12.8兆円で同年CVS売上9.7兆円、百貨店売上6.2兆円を既に陵駕)、また、インバウンドは今後も増加基調を継続し、消費の担い手として一定の市場規模を保つのは間違いないこと(2015年訪日客数は2,000万人突破が視野)は、自明の理として想定に織り込み済みとしている。
- xvi 不動産開発自体においても複合開発は必須になるものと思われる。
- xvii 参考事例：ダルムシュタット(ドイツ)のルイーゼン広場。
- xviii 玉川高島屋S・Cでは既に実現している。
- xix 買上見込額における買上確定額の割合。
- xx 公益財団法人日本ケアフィット共育機構の認定資格で、おもてなしの心と介助の技術を学ぶ。